

УДК 331.1

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-10\(44\)-991-1004](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-10(44)-991-1004)

Посвістак Олеся Анатоліївна докторка психологічних наук, професорка, Хмельницький національний університет, професорка кафедри міжнародної комунікації та політології, вул. Інститутська 11, м. Хмельницький, <https://orcid.org/0000-0002-8462-3584>

Калюжна Євгенія Миколаївна кандидат психологічних наук, доцент, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, доцент кафедри практичної психології, вул. І. Шамо, 18/2, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0735-2247>

Губа Марина Ігорівна кандидат економічних наук, доцент, Херсонський національний технічний університет, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, вул. Бериславське Шосе, 24, м. Херсон, <https://orcid.org/0000-0002-6624-9074>

Марциняк-Дорош Оксана кандидат психологічних наук, доцент, ТОВ Академія КПТ, вул. Скочня 4, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-5969-1665>

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО КЕРІВНИКА

Анотація. Експерти в галузі управління називають високий емоційний інтелект вагомою та недооціненою перевагою державного керівника. Емоційним інтелектом сучасна психологія називає вміння людини розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями, а також його здатність зчитувати, розуміти та впливати на емоції іншої людини. У практичному сенсі це сукупність навичок, завдяки яким людина розуміє, що її емоції можуть керувати її поведінкою та впливати на оточуючих - причому не лише позитивно, а й негативно. Вміння контролювати і стримувати власні почуття і не давати їм брати гору над тим, як людина веде себе і який вплив вона робить на оточуючих, важливо в багатьох випадках - при звичайному спілкуванні, нестачі ресурсів, труднощах або успіхах в роботі, плануванні змін у житті і не тільки.

Технологія формування іміджу державного керівника – це заздалегідь спланована процедура, яка реалізується в кілька етапів. У формуванні іміджу державного керівника беруть участь три суб'єкти: громадськість, ЗМІ та безпосередньо державні службовці. Формування позитивного іміджу допомагає виявити значення репутації державного керівника, яка, своєю

чергою, визначає, досягне об'єкт поразки чи успіху. Для того, щоб досягти стійкого позитивного іміджу, потрібно докладати багато зусиль. Необхідно вміло застосовувати комунікативні стратегії, різні тактики, спрямовані на створення у населення та ЗМІ певної думки. Серед них можна виділити тактику інформування, акцентування уваги на позитивній інформації, визнання проблем та пропозиція їх вирішення. Оцінка іміджу державного керівника не залежить від кількості людей, які формують думку, вона залежить тільки від того, наскільки правильно державний керівник оберє свій напрямок у сфері прийняття соціально значущих рішень.

Ключові слова: імідж, державний керівник, компетенції, емоційний інтелект, саморегуляція, мотивація, емпатія, лідерські якості.

Posvistak Olesia Anatoliyivna Doctor of Psychology Sciences, Professor, Khmelnytskyi National University, Ukraine, Professor, Professor of the Department of International Communication and Political Science, St. Instytutska 11, Khmelnytskyi, <https://orcid.org/0000-0002-8462-3584>

Kaliuzhna Yevheniia Mykolaivna Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Associate Professor of the Department of Practical Psychology, 18/2 Ihor Shamo Blvd, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0735-2247>

Huba Maryna Ihorivna Candidate of Economic Sciences (Ph. D.), Docent, Kherson National Technical University, Associate Professor of Department of Public Administration and Local Self-Government, Kherson, 24 Berislavske shose, <https://orcid.org/0000-0002-6624-9074>

Martsyniak-Dorosh Oksana Associate Professor of the “Academy of CBT” LCC, Skochnia St. 4, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-5969-1665>

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN FORMING THE IMAGE OF THE STATE LEADER

Annotation. Experts in the field of management call high emotional intelligence a significant and underestimated advantage of a manager. Modern psychology calls emotional intelligence a person's ability to recognize, understand and manage his own emotions, as well as his ability to read, understand and influence the emotions of another person. In a practical sense, this is a set of skills, thanks to which a person understands that his emotions can control his behavior and influence others - and not only positively, but also negatively. The ability to control and restrain one's own feelings and not let them take over the way a person behaves and the impact it has on others is important in many cases - in normal communication,

lack of resources, difficulties or successes in work, planning changes in life and not only

The technology of forming the image of the state leader is a pre-planned procedure that is implemented in several stages. Three subjects participate in the formation of the image of the state leader: the public, mass media, and directly state employees. The formation of a positive image helps to reveal the importance of the reputation of the state leader, which, in turn, determines whether the object will achieve defeat or success. In order to achieve a sustainable positive image, you need to make a lot of effort. It is necessary to skillfully apply communicative strategies, various tactics aimed at creating a certain opinion among the population and mass media. Among them, it is possible to highlight the tactics of informing, emphasizing positive information, recognizing problems and offering their solutions. The evaluation of the image of the head of state does not depend on the number of people who form an opinion, it depends only on how correctly the head of state chooses his direction in the sphere of making socially significant decisions.

Keywords: image, state leader, competencies, emotional intelligence, self-regulation, motivation, empathy, leadership qualities.

Постановка проблеми. Кожні 5 років учасники Давоського економічного форуму, на якому у неформальній обстановці обговорюються ключові питання сучасності, перспективи економічного розвитку, визначають 10 компетенцій, які необхідні для успішної діяльності у моделі світу SPOD ((світ до 1985 р.) Умови існування – стабільність. Steady – стійкий, Predictable – передбачуваний, Ordinary – простий, Definite – певний), VUCA (світ до 2020 р. Модель – W. Bennis, B. Nanus). Умови існування – невизначеність. Volatility – нестабільний, Uncertainty – невизначений, Complexity – складний, Ambiguity – неоднозначний), BANI ((світ до весни 2022 р. Модель – футуролог J. Casio). Умови існування – ідеальний шторм. Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незбагнений), а тепер і SHIVA-світі (світ теперішнього часу. Умови існування – хаос, руйнація, зародження нового. Split – розколений, Horrible – жахливий, Inconceivable – неймовірний, Vicious – безпощадний, Arising – що відроджується). У ході четвертої промислової революції компетенції змінюються, але деякі з них залишаються протягом десятиліть незмінними. Одна з головних та довготривалих компетенцій – емоційний інтелект.

Пандемійні часи, відсутність живих контактів керівника та команди, необхідність шукати способи надихати та підтримувати підлеглих через дистанційні канали комунікацій лише підняли важливість цієї компетенції у рейтингу. І особливо зараз, коли управлінська модель вбудовується у нову парадигму людиноцентричного світу. Ця парадигма передбачає людський, підтримуючий, персоналізований менеджмент.

Традиційно емоційний інтелект (EQ) розглядається як здатність усвідомлювати та керувати як своїми емоціями, так і емоціями інших людей,

забезпечуючи ефективну соціальну взаємодію. Усвідомленість – здатність безоцінно проживати поточний момент і бути у ньому на 100 %, і навіть бути вільним від автоматичних шаблонів поведінки, думок і емоцій (Асоціація дослідників усвідомленості (AMRA)) [1]. Основна функція державного керівника – приймати усвідомлені управлінські рішення. Процес прийняття рішення – це завжди емоційний вибір альтернативних варіантів. Найчастіше вибір робиться на користь ситуацій, які більш надихають і менше лякають. Вибір в емоційному стані тривоги істотно звужуватиме можливі варіанти. А вибір у стані ейфорії не дозволить помітити навіть видимих ознак можливої загрози. Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту здатний помітити, оцінити свій стан та перевести себе на нейтральний емоційний рівень. Туди, де керівник у врівноваженому стані зробить уявний SWOT-аналіз та запропонує найкраще рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В англійській мові для позначення емоційного інтелекту за аналогією з IQ використовується абревіатура EQ – «emotional quotient», або «емоційний коефіцієнт», а також скорочення EI – «emotional intelligence». Вперше про цю навичку в психологічній спільноті заговорили на початку XX століття. «Емоційний інтелект з'явився у концепції «соціального інтелекту» Едварда Лі Торндайка у 1920 році. Потім цю ідею розвивав психолог Говард Гарднер, який у 1983 році докладно розробляв теорію множинного інтелекту, стверджуючи, що інтелект включає вісім різних форм [2].

Внесок у розвиток теорії емоційного інтелекту на початку дев'яностих внесли і дослідники Пітер Саловей і Джон Майєр - відповідно до їх визначення, емоційний інтелект є «формою соціального інтелекту, яка включає здатність відстежувати свої та чужі емоції і почуття, розрізняти їх і використовувати знання про них для того, щоб керувати своїм мисленням та діями» [3]. Термін «Емоційний інтелект» (від англ. emotional intelligence, EI) був введений у науковий побут у 1990 професорами Єльського університету. Першу статтю під назвою «Емоційний інтелект» опублікували Пітер Саловей та Джек Майєр, пізніше до них приєднався Девід Карузо [2]. Досі вони втрьох є лідерами у науковому дослідженні цієї проблематики. Згідно з їх визначенням, емоційний інтелект – це когнітивна здатність переробляти інформацію, яка міститься в емоціях. Вивчаючи це явище, Саловей і Майєр також провели експеримент і показали групі людей зворушливий фільм: ті глядачі, хто вмів визначати і коректно називати свої емоції, оговтався після його перегляду швидше за тих, у кого таких навичок не було [4]. Таким чином, дослідники підтвердили висунуту ними гіпотезу, згідно з якою люди, здатні розрізняти психологічні відчуття, порівняно з іншими, більш пристосовані до управління власними емоціями.

Пізніше до вивчення нового поняття підключився і американський психолог і науковий журналіст Деніел Гоулман, який у 1995 році випустив

книгу «Емоційний інтелект». У ній він висунув радикальне припущення: успіху в кар'єрі людини сприяє більшою мірою не стільки набір знань, отриманих завдяки вищим навчальним закладам, і загальна освіченість, скільки розвиненість саме емоційного інтелекту та вміння розрізняти свої емоції [5]. До того моменту, як з'явилася книга Гоулмана, цілою низкою наукових праць підтверджено, що емоційність впливає на інтелектуальну і логічну діяльність (отже, і на ефективність роботи). До найважливіших із них можна віднести праці Антоніо Дамасіо (автор культурно-історичної концепції еволюції вищих психічних функцій) і Деніела Канемана - ізраїльсько-американський психолог, один із основоположників психологічної (поведінкової) економічної теорії, лауреат Нобелівської премії з економіки (2002) за застосування психологічної методики в економічній науці, особливо – при дослідженні формування суджень та прийняття рішень за умов невизначеності. Нейрофізіологічні дослідження Дамасіо показали, що людина, яка через різні травми втратила здатність відчувати емоції, перестає бути успішною, оскільки вже не може приймати рішення. А у 2002 році психолог Канеман довів, що на прийняття економічних рішень впливають нераціональні чинники, зокрема, емоції (наприклад, відчуваючи страх, людина переоцінює величину можливих втрат).

Сьогодні відомі різні підходи до вивчення впливу емоційного інтелекту. Так, Деніел Гоулман і Рувен Бар-Он вивчають певні компетенції керівників, пов'язані з емоціями (наприклад, при управлінні конфліктами), та особисті якості (скажімо, оптимізм) [6]. А Джон Майєр і Пітер Саловей аналізують когнітивні здібності людини стосовно емоцій (уміння розуміти і визначати, що виражає та чи інша емоція) [2].

Мета статті. Мета цієї статті полягає у розгляді ролі емоційного інтелекту в контексті управління командами та виявлення того, як розвиток емоційного інтелекту державних керівників впливає на формування іміджу та досягнення цілей.

Виклад основного матеріалу. В даний час, у формуванні думки суспільства по відношенню як до державних керівників, посадових осіб, так і всієї системи управління велику роль відіграє таке поняття, як імідж. Імідж - одна з основних складових образу людини, яка впливає на ставлення оточуючих до нього, що, у свою чергу, знаходить максимальне відображення в життєдіяльності індивіда, як особистої, трудової, так і суспільної. Так само хотілося б відзначити, що очевидним є той факт, що першорядне значення імідж має тільки для тих професій, основною характеристикою яких виступає публічність і клієнторієнтованість, а також професії стандарту «людина-людина». Розглядаючи структуру іміджу державного службовця, можна назвати дві основні завдання, а саме: 1. Формування особистісних характеристик державного службовця; 2. Акцентування уваги колег та громадян на компетентність посадової особи. До особистісних характеристик

слід віднести фізичні та психологічні особливості індивіда, а також його характер і тип особистості, при якому важливим є і його стиль прийняття управлінських рішень, оскільки у всіх керівників він індивідуальний [7].

Розглядаючи формування іміджу посадової особи в системі державного управління для повноцінного бачення існуючої картини, необхідно відзначити поняття публічної політики. Публічна політика є симбіозом політичної дії, наукової рефлексії та акту мас-медійної комунікації. Більшою мірою вона функціонує за рахунок того, що експерти, аналітики, фахівці групи соціальних наук, публіцисти та журналісти висловлюють свою думку щодо політичних подій на різному рівні управління. Таким чином, публічна політика є сукупністю факторів і методів, за рахунок яких представники суспільства можуть вплинути на поліпшення всіх сфер життєдіяльності населення.

Керівник – головний у питанні створення правильного емоційного настрою команди. Люди звикли дивитися на першого «в зграї», орієнтуватися на його сприйняття та настрої. Саме керівник здатний захопити людей ідеєю, надихнути потрібною емоцією та створити таку атмосферу, яка допоможе всім працювати ефективніше. Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту зовсім не обов'язково повинен створювати навколо себе атмосферу загальної любові та радості. Він може, наприклад, поквипати підлеглих, якщо бачить, що проект ризикує не завершитися вчасно. При цьому він використовує різні інструменти - описує можливі негативні наслідки, надихає крутими результатами або роздуває злість на конкурентів. Після публікації в книзі Деніела Гоулмана даних про те, що лише 15% успіху керівника пояснюються його розумовим розвитком (IQ), а 85% припадають на частку емоційного інтелекту (EI), поняття «емоційного інтелекту» почало набирати стрімкої популярності [5]. Емоційний інтелект (Emotional Intelligence або Emotional Quotient) (EQ) - це здатність особистості усвідомлювати та розуміти свої емоції та почуття інших людей та використовувати ці навички у взаємодії з оточуючими. EQ включає чотири основні навички:

- усвідомлення своїх емоцій;
- керування своїми емоціями;
- усвідомлення емоцій інших;
- керування емоціями інших людей.

Ці складові людини можуть бути розвинені по-різному. Наприклад, керівник може чудово справлятися зі своїми емоціями, але при цьому не вміє впливати на співробітників. Тому розвивати емоційний інтелект потрібно комплексно - і щодо себе, і щодо оточуючих. За оцінкою психолога та наукового журналіста Деніела Гоулмана, 90% успішних керівників відрізняються високим EQ. Це означає, що емоційний інтелект - ключова навичка керівника, основа його soft skills. Емоційний інтелект відноситься до soft skills (м'які, гнучкі навички), які можна і потрібно прокачувати для ефективної взаємодії з людьми. Ця навичка дозволяє швидко усвідомити суть

проблеми, використовувати відповідний управлінський прийом та отримати максимальний результат.

Емоційний інтелект (EI) – це здатність розуміти та керувати своїми повноваженнями, а також надійністю інших людей. Це вимагає важливих навичок для лідерів, оскільки він дозволяє їм вибудовувати міцні відносини, розвивати свою команду та ефективно вирішувати конфлікти. Ось три приклади історичних особистостей з високим емоційним інтелектом [8]:

- Авраам Лінкольн. Авраам Лінкольн був майстром емоційного інтелекту. Він міг залишатися спокійним і зібраним під тиском, і він завжди пам'ятав про потреби та турботи про інших. Він також був майстерним комунікатором і міг будувати міцні стосунки з людьми з усіх верств суспільства.

- Нельсон Мандела. Нельсон Мандела був ще однією історичною особистістю з унікальним емоційним інтелектом. Йому вдалося прощати своїх гнобителів і працювати з ними, щоб збудувати нову Південну Африку. Він також був майстерним переговорником і міг об'єднувати людей усіх верств суспільства для досягнення спільної мети. Емоційний інтелект Мандели був очевидним у своєму лідерстві під час переходу від апартеїду до демократії у південному напрямку. Він зміг побудувати нову націю, що ґрунтується на принципах рівності та справедливості.

- Мартін Лютер Кінг-молодший. Мартін Лютер Кінг-молодший був лідером руху за громадянські права, який використовував свій емоційний інтелект, щоб надихати та мотивувати інших. Він був обдарованим оратором і міг тримати зв'язок із людьми на глибокому емоційному рівні. Він також був майстерним організатором і зміг створити потужний рух за соціальні зміни.

Керівники з високим EQ: створюють емоційний комфорт під час спілкування з клієнтами та з командою; краще мотивують своїх працівників; вміють домовлятися та успішніші у перемовинах; передбачають реакцію людей ті чи інші події; приймають якісніші рішення. Розвинений емоційний інтелект корисний не тільки державним керівникам. Він потрібний будь-якій людині, яка працює з іншими людьми. Високий EQ – запорука успіху на робочому місці.

Таблиця 1.

Здібності спеціального та емоціонального інтелекту (Модель Рувен Бар-Она, 1982)

Внутрішньоособистісні	Міжособистісні	Адаптивні	Управління стресом	Загальний настрій
- Самоактуалізація - Емоційна усвідомленість - Незалежність - Самоповага (самооцінка) - Асертивність	- Емпатія - Соціальна відповідальність - Міжособистісні відносини	- Вміння вирішувати проблеми - Гнучкість - Оцінка дійсності	- Стресостійкість - Контроль імпульсів	- Оптимізм - Щастя (благополуччя)

Джерело: Bar-On R. Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence PsycTESTS Da-taset. 1997. DOI 10.1037/t09174-000.

Згідно з дослідженням Гоулмана, у людей з розвиненим емоційним інтелектом краще психічне здоров'я, ефективність роботи та лідерські навички. При цьому 67% лідерських здібностей припадають на емоційний інтелект. Він важливіший за технічні знання та IQ у два рази [6]. Це підтверджує дослідження компанії Egon Zehnder. Вони проаналізували 515 керівників вищої ланки та з'ясували, що люди з розвиненим емоційним інтелектом мають більше шансів на успіх. У технологічному інституті Карнегі повідомили, що 85% нашого фінансового успіху пов'язані з емоційним інтелектом, лідерством та вмінням спілкуватися. Лише 15% залежить від технічних знань [9]. Гнучкі людські навички, тісно пов'язані з емоційним інтелектом - найважливіші навички у сьогоденні та майбутньому.

Емоційний інтелект - це своєрідна основа піраміди особистості. Чим більший обсяг цієї піраміди, тим більше можливостей та впливу на своє життя, життя інших людей та на світ загалом може надати людина. Щоб побудувати ефективну життєву стратегію, потрібно зрозуміти свої сильні драйвери та приділити увагу слабким. У поєднанні з вектором інтелекту IQ емоційний інтелект формує життєву стратегію «Творців». Вона допомагає реалізувати потенціал людини та досягти верхнього рівня самореалізації [10]. Основа емоційного інтелекту – це емоційні стимули. Щодня ми отримуємо багато інформації - стимулів із навколишнього середовища, її подій чи явищ. Нам потрібно включити цю інформацію та різні стимули у категорії, бо вони допомагають нам краще зрозуміти світ та людей, які нас оточують. Коли відбувається та чи інша подія, наша свідомість набуває сенсорного стимулу. Думки обробляють його та виробляють окремі емоційні стимули для кожної з емоцій, яких торкнулися. Емоційні стимули обробляються розумовим механізмом, який визначає, які емоції відчувати, та викликає емоційну реакцію, яка може вплинути на нашу поведінку. Емоційні стимули, як правило, пріоритетуються у сприйнятті, виявляються швидше та отримують доступ до свідомого розуміння.

Наступний ступінь - розпізнавання емоцій, нерідко навіть декількох і одночасно виражених. Розпізнавання емоцій - це здатність точно розшифрувати вирази чужих почуттів, які зазвичай передаються невербальними каналами - мімікою, рухами тіла. Ця навичка пов'язана з соціальними здібностями та взаємодією, тому що невербальна поведінка є надійним джерелом інформації про емоційні стани інших. Здатність висловлювати та розпізнавати емоції в інших є важливою частиною щоденної людської взаємодії та міжособистісних відносин, оскільки вона є критичним компонентом соціально-когнітивних здібностей людини. Коли людина розпізнає емоцію, вона називає її. У цьому контексті дуже важливим є понятійний апарат, який формується з дитинства. Так, у швейцарських школах розвивають емоційний інтелект починаючи з того, що вчать «азбуку емоцій», тобто вчать розпізнавати та розрізняти емоції. «Це переживання називається

радість», «А це захоплення. Які тонкі відмінності існують між радістю та захопленням?», «Як проявляється довіра?». Третім щаблем дослідники вважають самосвідомість - чітке сприйняття особистості, включаючи її сильні та слабкі сторони, думки, переконання, мотиви та почуття. Чим вищий рівень самосвідомості, тим сильніша здатність людини коригувати власні думки, емоції і, отже, свою поведінку [10]. Після самосвідомості йде самодисципліна - тобто вміння контролювати свої реакції так, щоб вони були не імпульсивними і раптовими. Самодисципліна допомагає людині стати більш гнучкою, екстравертною, сприйнятливою і водночас - менш критичною до ситуацій і менш реакційною на ставлення людей. Коли людина дізналася про свої почуття і прийняла їх, вона зможе краще керувати з ними, використовувати їх продуктивно для себе. Це не означає, що необхідно стримувати негативні емоції, але якщо вони усвідомлені, то можливо легко змінити свою поведінку та внести зміни щодо реакції та керування своїми почуттями, навіть якщо останні негативні. П'ятою частиною емоційного інтелекту дослідники вважають соціальну поінформованість - тобто розуміння людиною, як вона реагує на різні соціальні ситуації, та її здатність ефективно змінювати свою взаємодію з іншими людьми, щоб досягти найкращих результатів. Така обізнаність неможлива без емпатії, завдяки якій можливо ставити себе на місце оточуючих, розуміти іншу людину як особистість, розпізнавати її почуття та емоції.

Якщо всі із цих рівнів було досягнуто, людина готова до самореалізації - здійснення особистого потенціалу. Важливо відзначити, що самореалізація – це безперервний процес становлення, а не досконалий стан, якого людина досягає та зупиняється. Самореалізація – один із найважливіших елементів EQ. Це міра почуття, що у людини є суттєва особиста прихильність до життя і що вона пропонує світові щось таке, що дуже важливо для інших. Саме самореалізація, своєю чергою, стає стартом наступного рівня піраміди - трансцендентності, яка має на увазі здатність людини допомогти іншим самореалізуватися та знайти способи для цього.

Формування цілісного ставлення до системи державного управління та її діяльності досягається за рахунок знань про окремі носії іміджу цієї структури. Таке знання ґрунтується насамперед на сприйнятті основних характеристик цих носіїв, які, у свою чергу, можна поділити на наступні об'єкти: 1. Імідж державного керівника; 2. Імідж персоналу; 3. Інформаційні матеріали для ЗМІ, що готуються самою організацією (PR-тексти, відеоматеріали, аудіоматеріали, фотоматеріали та інше); 4. Імідж запропонованої послуги, що включає уявлення про якість, функціональну цінність і унікальність; 5. Внутрішній імідж: ділова культура та соціально-психологічний клімат; 6. Зовнішній імідж чи сприйняття організації громадськістю (візуальне сприйняття через символіку, інтер'єр офісу та ін.); 7. Соціальний імідж - уявлення про цілі та роль організації в суспільному житті. Для впровадження іміджу державного

керівника у свідомість населення потрібно безперервне повторення його образу, що зазвичай ефективно реалізується через різноманітні канали комунікації. Основою успіху є постійна демонстрація образу посадової особи саме в тих умовах, які дозволять донести до аудиторії повноцінно сформований позитивний образ. До подібних умов прийнято відносити і участь у суспільно значущих подіях, надання допомоги населенню у складних ситуаціях, непередбачених обставинах, які сприяють виявленню професійних навичок державного керівника.

Високий «емоційний інтелект» – серйозна конкурентна перевага керівника у його професійній діяльності. IQ (Intelligence Quotient) – це коефіцієнт інтелекту у класичному розумінні. Він оцінює когнітивні здібності людини – вміння аналізувати інформацію, використовувати уяву та логіку, оперувати числами та словами. EQ (Emotional Quotient) – коефіцієнт емоційного інтелекту, який відбиває компетентність у регулюванні емоцій. Сучасні вчені вважають, що EQ – набагато важливіше за IQ. Наприклад, Деніел Гоулман у своїй книзі «Емоційне лідерство» наводить дані про те, що лише 15% успіху керівника пояснюються його розумовим розвитком, а 85% посідає частку емоційного інтелекту [6]. Адже недостатньо лише вигадати ідею – важливо вміти донести її до оточуючих. Таким чином, високий емоційний інтелект (EQ) робить людину успішнішою в особистісному та професійному плані. Розвинений інтелект у класичному розумінні (IQ) цього не гарантує. Різниця між емоційно компетентними та емоційно некомпетентними керівниками в тому, що перший використовує свої емоції усвідомлено.

Лідер із розвиненим емоційним інтелектом забезпечує грамотне та компетентне керівництво, він здатний більш ефективно впливати на персонал. Як наслідок – співробітники краще працюють, і компанія досягає потрібних результатів, у тому числі фінансових. Такий ефект досягається за рахунок того, що керівник враховує емоційний стан своїх підлеглих та коригує стиль свого управління залежно від ситуації. Керівники з високим EQ добре проявляють себе у всіх аспектах роботи з людьми:

- Згуртована команда. Вони створюють сильну команду, допомагають людям зрозуміти один одного та рухатися до спільних цілей.
- Атмосфера у колективі. Такі керівники формують дружні стосунки в колективі та створюють комфортну атмосферу, в якій члени команди вільно спілкуються один з одним та швидше вирішують робочі питання.
- Задоволеність працівників. Вони здатні привернути до себе людей, тому що прислухаються до їхніх потреб і вибудовують екологічні відносини. Чим більше інтересу та участі виявляє керівник, тим вища задоволеність співробітників.
- Мотивація персоналу. Менеджери з високим EQ вміють доносити до колег свої ідеї, мотивувати їх та надихати, залучати до спільної справи.
- Розвиток працівників. Вони підтримують особисте зростання співробітників і заохочують прояв ініціативи, вміють найповніше реалізувати потенціал людини.

Зрозуміти, наскільки розвинений емоційний інтелект, допомагає рефлексія його компонентів: чим більша їх кількість людині знайома і освоєна на практиці, тим вищий рівень EQ. Удосконалення емоційного інтелекту може принести багато позитивних переваг в життя людей, котрі займаються його розвитком. Коли справа доходить до щастя та успіху в житті, емоційний інтелект має таке ж значення, як і інтелектуальні здібності, чи IQ. За допомогою EQ людина визнає, приймає та контролює свої емоції та емоційні реакції, а також розуміє емоції інших людей. Емоційний інтелект вчить людину контролювати свої імпульси, виживати, незважаючи на негаразди та труднощі, сподіватися та відчувати співпереживання. Емоційний інтелект включає ще й когнітивні функції, такі як увага, пам'ять, регулювання, міркування, поінформованість, моніторинг і прийняття рішень, - і розвиток кожного з них сприяє в тому числі і вдосконаленню самого EQ (табл. 2).

Таблиця 2.

Вплив розвитку емоційного інтелекту державного керівника на різні сфери життя

Сфера «Тіло»	Сфера «Внутрішній світ»	Сфера «Діяльність»	Сфера «Контакти»
Вміння «відключатися від розуму» під час відпочинку	Здатність розуміти себе і ставати усвідомленішою	Посилення «політичної інтуїції»: вміння передчувати політичні тенденції суспільства	Здатність менше дратуватися і бути більш продуктивною в критичних ситуаціях
Уважне ставлення до відчуттів тіла – вміння запобігти хворобі	Здатність чути інтуїцію розуміння життєвих подій	Здатність приймати ефективні та збалансовані політичні рішення	Вміння виходити із ситуацій маніпулювання
Більша насолода від природних радостей життя	Здатність залишатися внутрішньо збалансованою в ситуації стресу	Вміння розуміти тенденції суспільства	Здатність конструктивно вирішувати конфлікти
Уміння піднімати свій фізичний ККД за рахунок узгодження робочих навантажень та біоритмів		Запобігання та профілактика емоційного вигорання на службі	Уміння зберігати свою цілісність у ситуаціях «емоційного вампіризму»

Джерело: Doyle, B. G., & Bramwell, W. (2006). Promoting emergent literacy and social-emotional learning through dialogic reading. The Reading Teacher, 59(6), P. 554-564.

Щоб розвинути власний емоційний інтелект, психологи радять частіше займатися самоаналізом. Визначити рівень розвитку EQ, за словами експертів, можна завдяки онлайн-тестам, проте забувати про необхідність його

підвищення не рекомендується. Фахівці медичного порталу MindTools радять частіше вдаватися до наступних практик, які допомагають краще усвідомити свою емоційність і навчитися розпізнавати власні психоемоційні стани [10]:

1. Спостереження за своєю реакцією на оточуючих: необхідно проаналізувати, які емоції виникають від комунікації з ними, спроба поставити себе на місце іншої людини та зрозуміти, які емоції вона відчуває, що відчуває і яких цілей намагається досягти;

2. Простеження за реакцією на стресові ситуації. Здатність стримувати свої емоції або принаймні не давати їм брати гору над вами і штовхати до імпульсних вчинків. Проаналізувати, що саме у вас викликає те чи інше почуття та чому;

3. Приймати відповідальність за вчинені дії. Необхідно навчитися розуміти, як вчинки можуть впливати на оточуючих, і якщо вони приносять негативний ефект, чесно зізнатися у власній помилці. Для того, щоб це траплялося рідше, необхідно поставити себе на місце іншої людини і передбачити, яке значення матиме для неї та чи інша ваша дія.

Академічною діагностикою емоційного інтелекту займаються й фахівці Гарвардського університету: згідно з їхніми дослідженнями, людей з низьким рівнем EQ відрізняють невпевненість у собі, схильність засмучуватися чи бути відомими власними емоціями, а також постійне відчуття, що їх не розуміють оточуючі [11]. Тих, у кого EQ розвинений на високому рівні, виділяє розуміння зв'язку своїх емоцій та вчинків, уміння залишатися «в тверезому розумі» при стресових ситуаціях, здатність впливати на інших задля досягнення мети та навички знаходити спільну мову з «важкими» людьми. Дослідники також пропонують три способи, які можуть допомогти розвинути емоційний інтелект самостійно:

1. Розпізнавання своїх емоцій та позначення їх. Необхідно простежити, які почуття виникають під час стресу, до яких дій вони призводять, наскільки ефективні ці дії і як їх можна змінити так, щоб вони принесли позитивний результат;

2. Здатність запитувати думки оточуючих. Колеги, друзі або родичі можуть підказати як з боку виглядають дії і як на них впливає емоційність, наскільки людина емпатична, і як поводить себе під час конфліктів. Оцінка оточуючих дозволяє подивитися людині на себе ззовні та краще зрозуміти, як вона вибудовує стосунки з людьми навколо;

3. Читання творів, персонажі яких відрізняються багатогранним та неоднозначним характером. Такий метод дозволяє людині побачити світ очима іншої людини, вивчити її ментальність, зрозуміти її думки та мотивації та розвинути вашу власну емпатію в реальному житті.

У висновку слід зазначити, що створення істинно позитивного іміджу державного службовця можливе лише за умови використання механізму соціального партнерства влади та суспільства, де PR-технології є інстру-

ментом створення стійких і довгострокових взаємин, заснованих на довірі та взаєморозумінні.

Висновки. Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати особисті емоції та емоції оточуючих людей, і навіть управляти ними. Доведено, що емоційний інтелект – важлива складова у роботі державного керівника. Щоб розвинути в собі здатність керувати почуттями в першу чергу, потрібно погодитися з тим, що прояв емоцій – це нормально. Адже вони містять інформацію, яка допомагає адаптуватися до навколишнього світу та приймати рішення. Необхідно визнати важливу роль емоцій і використовувати їх для досягнення високих результатів у роботі. Завдання щодо розвитку емоційного інтелекту може виявитися непростим. Але результат вартий витрачених зусиль. Адже якщо керівник навчиться зчитувати емоційний стан людей, розуміти мотиви їх вчинків і вибудовувати спілкування в тому руслі, яке йому потрібно, то стане успішнішим і в особистісному, і в професійному плані.

Державний керівник із високим рівнем емоційного інтелекту – це лідер, за яким йдуть люди. Адже він має великий набір інструментів впливу, він вміє підібрати індивідуальний «ключик» до кожного члена команди.

Література:

1. AMRA's Definition of Mindfulness Асоціація дослідників осознанности (AMRA). URL: <https://goamra.org/>
2. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. DOI 10.1177/1754073918757343. *Emot on Review*. 2016. 8(4). P. 290-300.
3. Mayer J.D., Salovey P. (2004). What is emotional intelligence? In P. Salovey, M.A. Brackett, & J.D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey model* (pp. 29-59). Port Chester, NY: Dude Publishing.
4. Salovey P., Mayer J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*. 9(3). P. 185-211.
5. Goleman D. Emotional Intelligence in Business. URL: <https://asantelim.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf>
6. Bar-On R. Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence. *PsycTESTS Da-taset*. 1997. DOI 10.1037/t09174-000.
7. Van Rooy D.L., Viswesvaran C., Pluta P. An evaluation of construct validity: What is this thing called emotional intelligence? DOI 10.1207/s15327043hup1804_5. *Human Performance*. 2005. 18(4). P. 445-462.
8. Raver C.C., Garner P.W., Smith-Donald R. (2007). The roles of emotion regulation and emotion knowledge for children's academic readiness: Are the links causal? In R. C. Pianta, M. J. Cox, & K. L. Snow (Eds.), *School readiness and the transition to kindergarten in the era of accountability* (p. 121-147). Paul H Brookes Publishing.
9. The ultimate guide to emotional intelligence in the workplace and beyond. 30.10.2023. URL: <https://www.fastcompany.com/3047455/why-emotionally-intelligent-people-are-more-successful>
10. Doyle B.G., Bramwell W. (2006). Promoting emergent literacy and social-emotional learning через dialogic reading. *The Reading Teacher*. 59 (6). 554-564.
11. How to Improve Your Emotional Intelligence. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/how-to-improve-your-emotional-intelligence/>

References:

1. AMRA's Definition of Mindfulness Асоціація дослідників осознанности (AMRA). URL: <https://goamra.org/> [in English].
2. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. DOI 10.1177/1754073918757343. *Emot on Review*. 2016. 8(4). P. 290-300.[in English].
3. Mayer, J.D. & Salovey P. (2004). What is emotional intelligence? In P. Salovey, M.A. Brackett, & J.D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey model* (pp. 29-59). Port Chester, NY: Dude Publishing.
4. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*. 9(3). P. 185-211. [in English].
5. Goleman, D. Emotional Intelligence in Business. URL: <https://asantelim.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf> [in English].
6. Bar-On, R. Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence. PsycTESTS Da-taset. 1997. DOI 10.1037/t09174-000.[in English].
7. Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C. & Pluta, P. An evaluation of construct validity: What is this thing called emotional intelligence? DOI 10.1207/s15327043hup1804_5. *Human Performance*. 2005. 18(4). P. 445-462.
8. Raver, C.C., Garner, P.W., & Smith-Donald, R. (2007). The roles of emotion regulation and emotion knowledge for children's academic readiness: Are the links causal? In R. C. Pianta, M. J. Cox, & K. L. Snow (Eds.), *School readiness and the transition to kindergarten in the era of accountability* (p. 121-147). Paul H Brookes Publishing. [in English].
9. The ultimate guide to emotional intelligence in the workplace and beyond. 30.10.2023. URL: <https://www.fastcompany.com/3047455/why-emotionally-intelligent-people-are-more-successful> [in English].
10. Doyle, B.G., Bramwell, W. (2006). Promoting emergent literacy and social-emotional learning через dialogic reading. *The Reading Teacher*. 59 (6). 554-564.
11. How to Improve Your Emotional Intelligence. URL: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/how-to-improve-your-emotional-intelligence/> [in English].